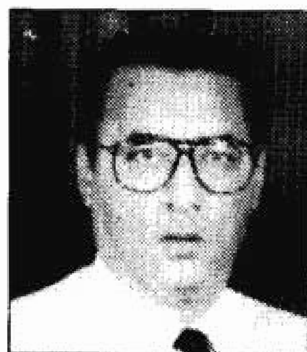
العنوان: دراسة تحليلية للمتغيرات الأساسية المؤثرة على التزام وانتماء العاملين بجهاز الشرطة
المصدر: مجلة الفكر الشرطي - مركز بحوث الشرطة - القيادة العامة لشرطة الشارقة - الإمارات
المؤلف الرئيسي: زايد، عادل محمد عبد الحليم
المجلد/العدد: مج3, ع1
محكمة: نعم
التاريخ الميلادي: 1994
الشهر: يونيو
الصفحات: 184 - 193
رقم MD: 602633
نوع المحتوى: بحوث ومقالات
قواعد المعلومات: HumanIndex
مواضيع: الانتماء التنظيمي الشرطي، الولاء الوظيفي الشرطي
رابط: http://search.mandumah.com/Record/602633

دراسة تحليلية للمتغيرات الأساسية
المؤثرة على
التزام وانتماء العاملين بجهاز الشرطة



الاستاذ الدكتور عادل محمد عبدالحليم زايد

استاذ ادارة الأعمال / جامعة الامارات

دراسة تحليلية للمتغيرات الأساسية
المؤثرة على
التزام وانتماء العاملين بجهاز الشرطة

[تهدف هذه المقالة الى اقتراح نموذجا لدراسة وتحليل المتغيرات الأساسية المؤثرة على مدى احساس العاملين بجهار الشرطة بالالتزام والانتماء التنظيمي. ولتحقيق هذا الهدف فقد تم تعريف مفهوم الالتزام والمتغيرات المؤثرة عليه. كذلك تم تحليل المتغيرات المؤثرة على درجة انتماء العاملين لجهاز الشرطة ، وأخيرا تم مناقشة الأبعاد الأساسية لقياس الانتماء التنظيمي للعاملين في جهاز الشرطة.]

الدكتور
عادل زايد

أولا : مفهوم وأهمية الالتزام

لاشك أن كفاءة المنظمات الحديثة باتت مرتبطة الى حد بعيد بمقدار ما يتمتع به العاملون من التزام وانتماء لتلك المنظمة. ويمكننا في هذا المجال أن نعرف الالتزام على أنه « مقدار الارتباط بين أقوال ومعتقدات الفرد وبين تصرفاته السلوكية ». ويتضح من التعريف السابق أن البعدين الأساسيين للالتزام هما بعدا « الارتباط » و « التصرفات السلوكية ». فالتصرف السلوكي هو توجيه الفرد لجهوده لعمل فعل ما ، والارتباط بين

الفعل والقول هو الذي يحدد درجة الالتزام. وهكذا فان الحد الأدنى من الالتزام يستوجب أن يكون سلوك الفرد هو محور ارتكازه.

وتمثل تصرفات وأفعال الانسان مكونا أساسيا من مكونات الالتزام. غير أن ذلك لا يعني بالضرورة أن كل تصرفات وسلوك الانسان تحمل نفس الدرجة من الالتزام ، فسلوك الانسان يعكس الى حد كبير درجات متفاوتة من الالتزام. فعلى سبيل المثال الفرد الذي يتحدث عن أهمية مكافحة ظاهرة انتشار المخدرات والآثار السلبية لها يمكن أن يكون أقل التزاما من شخص آخر يشترك في جمعية لمساعدة الشباب من التخلص من تلك الرذيلة أو يؤسس جمعية لنشر الوعي بين الشباب أو لتقديم العلاج لضحايا هذه الظاهرة.

ومما تقدم نستطيع أن نستنتج أن درجة الالتزام يمكن أن تحدد في ضوء الترابط بين سلوكيات الفرد. وبصفة عامة يمكن تحديد أربع متغيرات رئيسية تؤثر على درجة الالتزام وهي : السلوك الصريح ، امكانية التراجع ، الارادة ، والعلنية.

[1] السلوك الصريح Explicitness :

يقصد بالسلوك الصريح المدى الذي يمكن من خلاله القول إن سلوك الفرد قد ظهر الى حيز الوجود (الجهر بالفعل). ويمكن الحكم على مدى صراحة الفعل من خلال مدى القدرة على ملاحظة هذا الفعل وعدم غموضه ، وبمعنى آخر كلما أمكن للغير ملاحظة هذا السلوك بدرجة عالية من الوضوح كلما زادت صراحة الفعل. في حين اذا كان السلوك غير ملاحظ أو يحتاج الى استنتاج اعتمادا على مجموعة من الافتراضات فانه يعتبر سلوكا ضمنيا (غير صريح).

[2] امكانية التراجع *Revocability* :

يعكس هذا المتغير مدى قدرة الفرد على التراجع عن فعل ما. فالعديد من الأفعال والتصرفات يمكن أن تكون شبيهة بالتجارب. فنحن نجرب العمل في هذا القسم أو تلك الادارة لفترة ثم ننتقل منه الى العمل في قسم أو ادارة أخرى. وبالرغم من هذا فانه يجب

التأكيد على أن هناك بعض التصرفات التي يصعب التراجع عنها أحيانا أو التي تكون غير قابلة للتراجع أحيانا أخرى. ومثال ذلك المدير الذي يتراجع عن عهد قطعه على نفسه ، أو الموظف الذي يقدم استقالته بعد توقيع عقد العمل. ومن جهة أخرى فهناك العديد من الأفعال أو التصرفات التي لا يمكن التراجع عنها متى بدأت ، فمثلا يمكن الاعتذار عن تصرف مالي خاطىء ولكن لا يمكن التراجع عن عملية الانفاق نفسها بعد ما تم الانفاق الفعلي. وبمعنى آخر فان « اللي حصل حصل ». كذلك يمكن الأسف على ما أصدره المدير من عقوبات على بعض العاملين خلال العام الماضي ولكن لا يمكن التراجع عن العقوبات ذاتها ، وبصفة عامة يلاحظ مما سبق أن كلا من خاصية الفعل الصريح وامكانية التراجع يربط السلوك (الفعل) بحقيقة واقعة لا مفر منها ، وهذا جزء من عملية الالتزام.

[3] الارادة Volition :

تعتبر الارادة من الخصائص السلوكية التي يصعب تعريفها بدرجة عالية من الدقة والتي تصاحب بصفة دائمة مفاهيم أخرى مثل الحرية والمسؤولية الشخصية. أما صعوبة التعريف فتعزى الى أن سلوك الانسان هو مزيج من الحرية والقيود ، أو أن السلوك يتم بمحض ارادة الفرد لكن مع مراعاة العديد من القيود المفروضة من المجتمع. ولذلك فإنه ليس من الغريب أن التصرف الذي قد نعتقد أنه قمة في الحرية قد يكون مقيدا الى حد بعيد.

وبالاضافة الى ذلك فان مدى الاعتقاد في الارادة يتوقف الى حد كبير على النتائج المترتبة على الفعل نفسه. فمثلا المدير الذي اتخذ العديد من القرارات التي أدت الى نتائج غير طيبة بالنسبة للوحدة المسؤول عنها سوف يسعى جاهدا لاثبات أن تلك القرارات فرضت عليه من الادارة العليا أو الى التهرب من المسؤولية عن تلك القرارات ، ويظهر هذا واضحا جليا عند مناقشة نتائج أعمال الادارات أو الوحدات المختلفة في نهاية السنة المالية.

وبالرغم من كل الصعاب التي قد تواجهنا اذا ما رغبنا في تحديد مفهوم الارادة ، فسوف يظل للارادة تأثير قوي على اتجاهات وسلوك البشر. وبصفة عامة يمكن تحديد أهم المتغيرات المؤثرة على الاحساس بالارادة كما يلي :

- الاختيار.
- وجود مبررات خارجية للتصرفات.
- وجود أساس داخلي للتصرفات.
- وجود مجموعة من الأشخاص الآخرين المشاركين في اتخاذ القرار.

وهكذا فان الشخص الذي يعمل بجد ونشاط لتكوين ثروة يصعب اعتباره صاحب ارادة قوية مثل الشخص الذي يعمل بجد ونشاط لا لشيء ، وكذلك الشخص الذي يعمل بحماس نتيجة الرقابة اللصيقة التي يفرضها عليه رئيسه المباشر يصعب اعتباره صاحب ارادة كالموظف الذي يعمل بحماس دون وجود رقابة عليه. أما بالنسبة للاختيار فان الشخص الذي يشتري ماركة معينة من السيارات لأنها النوع الوحيد من السيارات المتاحة ليس له ارادة كالشخص الذي يفاضل بين عدد كبير من أنواع السيارات المتاحة.

[4] العلانية Publicity

أما المتغير الرابع فهو علانية القول ، وترتبط هذه الخاصية بالبعد أو الاطار الاجتماعي الذي يعيش فيه الفرد. فبالرغم من أن كل التصرفات والأفعال يمكن ملاحظتها ، الا أن العلانية تعكس النطاق الاجتماعي (عدد الأفراد) الذي يعلم بهذا السلوك أو الفعل ونوعية الأفراد الذين يعلمون بهذا الفعل ، فليس من الضروري أن يعلم الناس جميعا بهذا الفعل أو ذاك ، وأحد الطرق الأساسية التي يمكن عن طريقها أن يلتزم الشخص بعمل شيء ما هو أن يخبر العديد من الأصدقاء أنه عازم على فعل هذا الشيء. ان التزام الشخص في هذه الحالة أكبر بلاشك من التزامه بنفس الشيء اذا ما أخبر رجلا غريبا قابله في الطائرة مثلا أنه عازم على أداء نفس الشيء.

ثانيا : الانتماء التنظيمي Organizational Commitment

يمكن النظر الى قرار " الانتماء التنظيمي " على أنه قرار يتخذه الفرد نتيجة القيود المفروضة على حريته في ترك تلك المنظمة ، أو أنها عملية اختيارية فردية يقرر الفرد من خلالها الانتماء لمنظمة ما. ويتأثر قرار الانتماء بعوامل ثلاثة هي : الالتحاق بالمنظمة

والتضحية ، الاستثمار وفرص الترقي في المنظمة.

[1] اجراءات الالتحاق بالمنظمة Initiation Rites :

تفضل العديد من المنظمات ألا يكون قرار الانتماء قرارا خاصة بالموظف نفسه فقط ، ولذلك تسعى تلك المنظمات للتعضيد وتقوية هذا القرار لدى الفرد. فعلى سبيل المثال يمكن من مطالعة الجرائد اليومية ملاحظة أن العديد من المنظمات تعلن بصفة دورية عن انضمام شخص الى عائلة الشركة. مثال ذلك ما يحدث في بعض المستشفيات أو الجامعات أو المعاهد الثقافية ، ولعل أبسط ما يدل عليه مثل هذا الاعلان هو مدى اهتمام المنظمة بهذا الوافد الجديد ، مما يترتب عليه صعوبة أن يشكو هذا الموظف من المنظمة في فترات لاحقة أو أن يفكر في تركها الى منظمة أخرى.

[2] التضحية Sacrifice :

تسعى المنظمات بصفة دائمة الى التأكد من أن الموظف قد اتخذ القرار المناسب للالتحاق بالمنظمة والبقاء بها. ومن الأساليب التي يمكن من خلالها التأكد من ذلك هو التضحية التي يمكن أن يقدمها الموظف الجدي للمنظمة ، وقد تكون هذه التضحية في شكل تضحية بالوقت أو بالجهد أو بالمال.

أحد المتطلبات الأساسية للانتماء التنظيمي أن يقبل الموظف مبدأ التضحية من أجل المنظمة

فمن الطبيعي أن يقبل الموظف أن يرتبط يوميا لساعات عمل معينة حسب التعاقد « تضحية بالوقت ». أن المغزى وراء التضحية التي يمكن أن يطلب من الموظف أن يقدمها للمنظمة واضح وصريح ، فلاشك أن الموظف سوف يدرك فيما بعد أن التحاقه بتلك المنظمة كان نتيجة التضحيات التي قدمها عن طواعية لنفس المنظمة.

تختلف درجة التضحية التي يجب أن يقدمها الموظف من منظمة الى أخرى ومن وقت لآخر

فقد يتطلب العمل بجهاز الشرطة أن يضحي الفرد بجزء كبير من حياته الشخصية أو العائلية. فمثلا قد تستدعي وظيفة ضابط الأمن التنقل بين العديد من الأماكن خلال فترات زمنية محدودة مع عدم الاستقرار الدائم في مكان بعينه ، أو يتطلب عمل آخر التعرض للعديد من المخاطر (مثل رجال الاطفاء).

[3] الاستثمار والنمو الوظيفي Investment tenure :

هناك العديد من المنظمات التي لا تفضل أن تعلن بشكل رسمي عن ضرورة التضحية الشخصية كشرط للانضمام والانتماء لتلك المنظمات ، وبدلا من ذلك تفضل تلك المنظمات الاعتماد على عملية " التبادل بين الأطراف " كأساس للانتماء. ويتميز الانتماء في هذه الحالة بدرجة عالية من الصعوبة ، وتحدد درجة الانتماء التي يمكن أن يظهرها الموظف في ظل هذه الظروف على عنصرين أساسيين هما :

(1) الوظيفة ذاتها.
(2) فرص الترقي داخل المنظمة.

ويمكن تلخيص أهم النتائج المترتبة على العنصرين السابقين كما يلي :

(أ) العاملون الذين يشغلون وظائف متميزة داخل التنظيم يميلون للبقاء للعمل في المنظمة.

ويترتب على ذلك أيضا أن :

(ب) كلما زادت الفترة التي يقضيها الفرد داخل المنظمة ، كلما زادت رغبته للاستمرار فيها.

ويمكن توضيح العلاقة بين " فرص الترقي " والانتماء التنظيمي من خلال مفهوم " ضمان المستقبل " وتدور فكرة هذا المفهوم حول أن انتماء الفرد ينمو خلال سنوات حياته الوظيفية الاستثمارات التراكمية التي يقوم بها الموظف خلال حياته العملية. ومن أمثلة هذه الاستثمارات نظام التأمينات والمعاشات ، ومكافآت نهاية الخدمة. ويختلف تأثير تلك الاستثمارات على الانتماء التنظيمي للفرد حسب امكانية نقلها من منظمة الى أخرى ، ويمكن توضيح ذلك الأثر كما يلي :

أ- في الحالات التي يمكن فيها نقل أو تحويل الاستثمارات من منظمة الى أخرى يكون أثر تلك الاستثمارات على الانتماء التنظيمي محدودا.

ب- في الحالات التي لا يمكن نقل أو تحويل تلك الاستثمارات من منظمة الى أخرى يكون ميل الفرد للاستمرار داخل نفس المنظمة مرتفعا.

مثال (1) :

- في الحالات التي يرغب فيها الموظف في ترك شركة ما للعمل في جهاز الشرطة ، يميل الموظف الى الاستمرار في نفس الشركة اذا كانت هناك صعوبة في تحويل الجزء الاكبر من مكافآته ومعاشاته الى جهاز الشرطة. وبنفس المنطق قد يكون قرار الموظف بترك الشركة أسهل منه في الحالة السابقة اذا كانت هناك سهولة في تحويل كل المكافآت التي حصل عليها من قبل.

مثال (2) :

- في بعض الأحيان تقل القيمة الوظيفية للفرد بمرور الوقت أو كلما تقدم به العمر الوظيفي ، وقد يكون السبب في ذلك هو أن الخبرة التي يكونها الشخص في هذه الحالة هي خبرة متخصصة جدا في مجال وظيفي معين مرتبط بالمنظمة التي يعمل لها حاليا ، وبمعنى آخر فان خبرته لا تتناسب مع احتياجات السوق المتطورة دائما.

ثالثا : الابعاد الرئيسية للانتماء التنظيمي

يمكن قياس مدى الانتماء الذي يتمتع به العاملون في جهاز الشرطة من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي أبعاد الانتماء المعياري والانتماء العاطفي وانتماء الاستمرارية. وفيما يلي شرح مبسط للابعاد الثلاثة السابقة.

[1] الانتماء المعياري Normative Commitment :

ويعرف الانتماء المعياري بأنه « مشاعر العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة ». وتنتج هذه المشاعر من الضغوط المعيارية الداخلية التي تمارس على الشخص قبل التحاقه بالمنظمة (مثل الأسرة أو التطبيع الاجتماعي) أو عقب التحاقه بالمنظمة (التدريب على المبادىء والقيم العسكرية).

ويعكس هذا النوع من الانتماء الى حد كبير مقدار احساس العاملين بجهاز الشرطة بالمسؤولية تجاه تحقيق أهداف ومصالح الادارات التي يعملون لها. وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لمثل هذا الاحساس نابعا من القيم التي يعتنقها رجل الشرطة ، وبالتالي يكون سلوك الموظف في هذه الحالة انعكاسا لما يشعر به هذا الموظف من أن ما يفعله صحيح وأخلاقي.

[2] الانتماء العاطفي Affective Commitment :

يمكن النظر الى عملية الانتماء على أنها عملية عاطفية أو عملية مرتبطة باتجاهات ومشاعر العاملين بجهاز الشرطة. ومن خلال هذا المفهوم فان العامل في جهاز الشرطة يجد ذاته من خلال جهاز الشرطة نفسه ، بل أكثر من ذلك فهو يسعى جاهدا لتحقيق الأهداف الخاصة بالعمل الشرطي أكثر من سعيه لتحقيق أهدافه الشخصية. ويعرف هذا النوع من الانتماء بأنه الحالة الانفعالية التي تعكس مدى ارتباط الموظف بالمنظمة التي يعمل بها ومدى تحديده لهويته وتفاعله وتداخله مع المنظمة ، ويمثل هذا البعد أحد الأبعاد الأساسية في دراسة الانتماء التنظيمي للعاملين في جهاز الشرطة نظرا لانه يتعلق بالانتماء

والارتباط العاطفي والحسي الذي يمكن أن ينشأ بين رجل الشرطة وبين جهاز الشرطة ذاته.

[3] انتماء الاستمرارية Continuance Commitment :

يميل البعض الى الاعتقاد بأن تأثير الانتماء العاطفي غالبا ما يكون محدودا للغاية. وبدلا من ذلك فان انتماء الفرد يتحدد في ضوء التكاليف التي يمكن أن يتحملها الموظف اذا ما قرر الانفصال عن المنظمة ، ولذلك فان هذا الاتجاه في دراسة الانتماء التنظيمي ينظر الى الانتماء على أنه انعكاس لتراكمات المصالح المشتركة (مثل التعويضات والترقيات) بين الموظف وبين مكان عمله أكثر من كونه عملية « عاطفية » كما هو الحال في الاتجاه السابق ، وتربط هذه المصالح المشتركة بين الموظف والشركة التي يعمل بها.

ويلاحظ مما سبق أن هذا النوع من الانتماء يتوقف على مدى ادراك العاملين في جهاز الشرطة لاستحالة صعوبة ترك جهاز الشرطة للعمل في جهة أخرى نتيجة للتكاليف المرتفعة التي تصاحب مثل هذا القرار. ويترتب على ذلك أن عدم رغبة الفرد في ترك الوظيفة أو جهاز الشرطة نتيجة عدم قدرته على تحمل التكاليف الناتجة عن مثل هذا القرار سوف تدفعه الى « الاستمرار » في جهاز الشرطة وأداء العديد من الأنشطة التي تدعم هذا الاستمرار. وبمعنى آخر فان انتماء الاستمرارية يحدث في الحالات التي يترتب عليها فوائد في حالة الاستمرار في العمل الشرطي وتكاليف في حالة تركها.